



السنة السابعة
العدد الخامس عشر
اغسطس
(آب)
١٩٩٩

www.edara.com

تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين

افتراضات إدارية سادت ثم بادت

تأليف: بيتر دركر
"أبو الإدارة في القرن العشرين"

بيتر دركر

ربما يكون هذا الكتاب آخر كتب "بيتر دركر" والذي يعتبر واحدا من أبرز أعلام الإدارة المعاصرة. وهو يرى أن معظم ما تعلمناه عن الإدارة، إما أن يكون خطأ أو عفا عليه الزمن. ولعله من الحكمة أن نصغي جيدا لهذا العجوز الحكيم، كما يصغي غيرنا في هذا العالم، شرقه و غربه.

منذ صدور العدد الأول من "خلاصات" في شهر أكتوبر ١٩٩٢، ونحن نتحين الفرص لتلخيص أحد كتب "دركر". و عندما صدر كتابه: "الإدارة في زمن التغيير" عام ١٩٩٥ كنا قد نشرنا للتو كتابا مماثلا صدر عن جامعة هارفارد. أما كتابه الذي صدر العام الماضي بعنوان: "عندما يتحدث دركر في الإدارة" فكان تجميعا لمقالات سبق له نشرها بين عامي ١٩٩٣ و ١٩٩٤. وليس من سياستنا تلخيص كتب المقالات المجمعة.

ولد "دراكر" عام ١٩٠٩ في فيينا، وتعلم في جامعات النمسا وبريطانيا. هاجر إلى الولايات المتحدة عام ١٩٣٩ لينشر أول كتبه هناك بعنوان: "نهاية الإنسان الاقتصادي".

"ويعتبر كتاب "تحديات الإدارة" الجديد دعوة للعمل والأمل، وليس كتابا تنبؤيا أو مستقبليا. إذ بدأت المفاهيم التي يطرحها تتضح في الدول المتقدمة. هذه المفاهيم يمكن حصرها ومناقشتها وتحليلها وأيضا

PETER F. DRUCKER

Management Challenges for the 21st Century

تقديم الاستشارات والنصح بشأنها. ولكن منظمات قليلة ومديرين أقل هم الذين تنبهوا لها. والمنظمات التي تتعامل مع هذه التحديات هي التي ستقود اقتصاد المستقبل"

أما الافتراضات التي سادت ثم بادت، من وجهة نظر "دركر" فهي:

* هناك طريقة واحدة صحيحة لتنظيم الأعمال.

* هناك طريقة واحدة صحيحة لإدارة الناس.

* هناك حدود قائمة بين التقنيات والأسواق والصناعات والمستهلكين.

* تنحصر الإدارة أساسا في الكيان القانوني للمنظمة وتهتم بما تضمه من أصول.

* تختص الإدارة بما يجري داخل المنظمة وليس خارجها.

* تفصل الحدود السياسية للدول بين المنظمات، وتحميها من الغزو الاقتصادي الخارجي.

ليس هناك تنظيم واحد صحيح

بدأ الاهتمام بالإدارة مع الصعود السريع للمنظمات الكبيرة في القرن التاسع عشر. ومنذ أكثر من قرن من الزمن استند الفكر التنظيمي إلى اعتقاد وحيد هو: "يجب أن يكون هناك شكل واحد صحيح لتشكيل وهيكلة المنظمات. وما زال هذا الاعتقاد قائما حتى الآن."

حتى الحرب العالمية الأولى ومع بزوغ فجر الإدارة في فرنسا (هنري فايول) وفي أمريكا (جون روكفلر) و (آندرو كارنيجي) وفي "ألمانيا" (جورج سيمنس) ذهب هؤلاء إلى القول بأن البناء الهرمي للمنظمات والإدارة المركزية القائمة على تقسيم المنظمات إلى إدارات وظيفية هو الشكل الأمثل للتنظيم.

ثم جاء (ألفرد سلون) و (دي بونت) بعد الحرب مباشرة ليقولا بأن إدارة الجيوش والمنظمات العملاقة تحتاج إلى تنظيم جديد يقوم على اللامركزية. وظن الاثنان بأن هذا الشكل هو النموذج المثالي للإدارة. وخلال السنوات القليلة الماضية تحولت نغمة الإدارة من المناداة بالمركزية إلى المناداة بالإدارة من خلال الفرق.

والآن .. أصبح واضحا للجميع أن القول بشكل واحد أو أسلوب تنظيمي واحد لإدارة المنظمات ليس صحيحا. فهناك أشكال متعددة للتنظيم لكل منها نقاط قوته وجوانب ضعفه ومجالات تطبيقه.

هل انتهت "الهرمية" فعلا؟

نسمع اليوم ما يشاع عن موت "التنظيم الهرمي"، لكن هذا ليس صحيحا. ففي مواقف معينة لا بد من وجود مرجع نهائي يتخذ القرارات في اللحظات الحاسمة. ولا بد أن تمر كل منظمة في مثل هذه اللحظات.

في قيادة السفينة، يصدر القبطان أوامره فيطيعه الجميع. وفي كل منظمة لا بد أن يكون هناك مرجع أخير يأمر فيطاع. ولكن التنظيم المناسب لإدارة الأزمات ليس هو التنظيم المناسب لكل الظروف. أحيانا يكون الفريق هو المدخل الفعال للإنجاز. فمنذ الخمسينيات، وقبل موضة شبكات الفرق، لجأت شركات الأدوية في أوروبا ثم أمريكا إلى فرق العمل لتطوير وإنتاج وتسويق أدويتها.

رأى الفرنسي (هنري فايول) أن كل الشركات الصناعية يجب أن تنظم بنفس الطريقة. وجاء الأمريكي (ألفريد سلون) في العشرينيات إلى شركة "جنرال موتورز" التي كانت أول منظمة صناعية عالمية تلجأ إلى اللامركزية، لينظم كل قسم من أقسامها المستقلة بنفس الطريقة. ولكن تبين فيما بعد، أننا نحتاج إلى أنماط تنظيمية متعددة ومختلفة حتى داخل المنظمة الواحدة، وربما الإدارة الواحدة.

خذ مثلا صعوبة إدارة شركات الصرافة. في مثل هذه المنظمات تكون المركزية المطلقة هي الحل والشكل الوحيد المقبول والعملي. ولكن في مواقف معينة، نجد الموظف المسئول عن خدمة العملاء يعتمر قبعة المدير أو القائد الكبير ويتصرف بناء على المصلحة التي يدركها،

"ماسلو" الرائع:
الإدارة ميزة تنافسية

كما صرح "ماسلو" لأول مرة قبل أربعة عقود، ستتحول قدرتنا على إدارة الناس إلى ميزة تنافسية؛ سلبية أو إيجابية. سلبية لمن يهملونها وإيجابية لمن يتقنونها. وسيعتمد تقدم الأمم ورخاؤها، ونجاح الشركات وإخفاقها على هذه الميزة الوحيدة. لأن الناس هم الأساس. والمشكلة أن الإدارة علمتنا أن نركز على رفع إنتاجية العاملين الفنيين ومن يمارسون العمل اليدوي أو يعملون في خطوط الإنتاج. ومع مرور حوالي ١٠٠ عام على بزوغ فجر الإدارة الحديثة ما زالت إنتاجية الموظف المعرفي أو المكتبي تراوح مكانها. ولأن الناس يقادون ولا يدارون، فإن الحل الوحيد أمامنا هو أن نستثمر في نقاط قوتهم ونعزز معارفهم بدلا من دفعهم أو إجبارهم على أداء ما لا يريدون.

دون أن يمتلك الحق في زيادة أو إنقاص أسعار بيع وشراء العملات، لأن هذه الأسعار تحدد مركزيا وبناء على معطيات تتغير في كل لحظة.

وهذا يعني ببساطة شديدة أن هناك فرقا بين: أشكال الإدارة ومبادئها. هناك مبادئ عالمية واضحة للإدارة. هذه المبادئ لا خلاف حولها. ومنها:

- المنظمات يجب أن تتمتع بالشفافية في الداخل والخارج.
- على العاملين أن يعرفوا ويفهموا البناء التنظيمي الذي يعملون تحته.
- كل إنسان مسئول بقدر صلاحياته وفي حدود سلطاته.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ومع ذلك فقد احتاج سلاح الجو الأمريكي إلى أكثر من ٢٠ عاما ليحدد من هو الشخص المسئول عن السماح للطائرة بالإقلاع بعد صيانتها. هل هو المهندس مسئول الصيانة؟ أم كبير الفنيين الذين تولوا الصيانة بأنفسهم؟ أو طرف ثالث يمارس عملا إشرافيا على الفريقين؟

ومع أن كل كتب مبادئ الإدارة في العالم تنادي بأهمية فرق العمل على مستوى الإدارة العليا، إلا أنها عجزت جميعها عن إقناعنا بفعالية مثل هذه الفرق عندما تعمل إلى جانب مديرين تنفيذيين عمالقة من أمثال: "بل جيتس" رئيس "ميكروسوفت" و "جاك ولش" رئيس "جنرال إلكتريك" و "لو جيرستنر" رئيس "أي بي إم". فهنا يثور سؤال: من يختار هؤلاء؟ ومن يراقبهم؟ ومن يخلفهم؟

لقد فشل كل علماء الإدارة وخبراء القيادة تقريبا في تأسيس نظرية عملية يمكن الركون إليها في عملية الاختيار والخلافة. وفشلت كل الشركات ومنظمات الأعمال تقريبا في تأسيس نظام للخلافة يشبه على

هل تدير بقيمك أم بقيم العملاء؟

بدأ عصر التلفزيون في مطلع الخمسينيات. وفي محاضرة له عام ١٩٥٢، قال أحد مديري شركات صناعة الإلكترونيات اليابانية: "اليابان لن تستخدم التلفاز لسنوات طويلة قادمة. ببساطة: اليابانيون لا يملكون من المال ما يكفي لشراء أجهزة تلفزيون." وبعد سنتين فقط كان تسارع انتشار التلفزيون في السوق الياباني، لا يقل عنه في السوق الأمريكي. وبعد خمس سنوات، كان كل بيت ياباني قد اقتنى جهاز تلفزيون. لم تقف مشكلة الدخل عائقا دون اقتنائه. فالتلفاز لم يكن بالنسبة للياباني مجرد منتج جديد، بل اعتبره حياة جديدة. وجد اليابانيون في التلفزيون نافذة يطلون منها على العالم بعد قرون طويلة من العزلة.

وبالمثل: تم اختراع "الفاكس" في أمريكا. وما زالت كل شركات صناعة الفاكس في العالم تدفع مقابلا ماديا عن كل جهاز فاكس تنتجه للمخترع الأمريكي الأصلي. ومع ذلك فإن الشركات اليابانية هي التي تتحكم في صناعة الفاكسات على مستوى العالم. تعلم اليابانيون درس التلفزيون جيدا. بينما أجرى الأمريكان عشرات الدراسات لتحليل السوق، وكانت النتيجة التي خلصوا إليها أن الناس لن يدفعوا آلاف الدولارات لإحلال طابع البريد بهذه الآلة المعقدة. لكن اليابانيين أدركوا أن المستهلكين يملكون دائما ـ طموحا وجموحا ـ غير محدودين لاستبدال منتج بآخر. وهكذا .. تبنى اليابانيون الفاكس، وأهمله الأمريكان. ولم يشهد التاريخ حتى الآن أي منتج انتشر بنفس السرعة التي انتشر بها الفاكس. ولا نبالغ إذ نقول بأن نجاح صناعة الفاكس كان أحد الأسباب المباشرة لسرعة انتشار الإنترنت. وها هو البريد الإلكتروني يحل ـ بسرعة - مكان الفاكس، كما حل الفاكس مكان التلكس.

تعليق المحرر:

"لم ينتشر الهاتف الموبايل أو الجوال بهذه السرعة التي أدت إلى تكدس الشبكات بسبب العملاء الحقيقيين؛ من رجال أعمال ومديرين تنفيذيين ورسميين ومسئولين قادرين على الدفع وعملاء ذوي حاجات حقيقية. الذين أقبلوا على شراء واستخدام الموبايل ـ على غير المتوقع ـ هم الأبناء لا الآباء، الخياليون لا الواقعيون، الرومانسيون لا المنطقيون، الذين يستهلكون لا الذين ينتجون، والذين يفرضون لا الذين يقررون. وهكذا أيضا، صار "المحمول" طريقة حياة، لا وسيلة اتصال. ونتساءل بعد كل هذا: "ما هي أسباب أزمة السيولة!؟ والحقيقة أنها أزمة قيم وأخلاق، وليست أزمة سيولة وأعمال." فأنا شخصيا لم أستخدم "الهاتف الجوال" إلا بعد أن استخدمه وفرضه علي إبني.

الأقل ما نجحت فيه الحكومة الفيدرالية الأمريكية.

لا توجد هناك طريقة واحدة لإدارة الناس!؟

في عام ١٩٦٠ نشر "دوجلاس ماكجروجر" كتابه الشهير: "الجانب الإنساني للمنظمة" وقال فيه إن هناك طريقتين فقط لإدارة الناس: نظرية X التي ترى أن الناس لا يحبون العمل ولا بد من حثهم ورقابتهم. ونظرية Y التي تقول بأن الناس يحبون العمل ويقبلون عليه طائعين ولا يحتاجون لأكثر من التحفيز. وأكد "ماكجروجر" أن النظرية الثانية هي المنطقية.

وسبق لي في عام ١٩٥٤ أن قلت شيئا مماثلا عندما نشرت كتابي "ممارسة الإدارة" منطلقا من نفس نظرية "ماكجروجر". وعندما نشر "أبراهام ماسلو" كتابه Eupsychian Management عام ١٩٦٢ (ملاحظة: لم يعرف أحد ما يقصده "ماسلو" بهذه الكلمة الغريبة، ولم نعرف كيف نترجمها. ولكنها كلمة مركبة تعني "علم النفس الذي يتناول الجانب الطيب والخير من الناس) الذي أعيد طبعه عام ١٩٩٨ تحت عنوان: "أفكار ماسلو في الإدارة"، في ذلك الحين أدركت كما أدرك "ماكجروجر" أننا ارتكبنا خطأ فادحا. لقد أوضح "ماسلو" بجلاء أن الناس يختلف بعضهم عن بعض، ولا بد أن يدار كل منهم بطريقة مختلفة.

نقود الناس .. و ندير الأشياء

تراجعت فورا عن خطئي، ومع ذلك فإن الافتراض الخاطئ بأن هناك طريقة واحدة لإدارة الجميع أدى إلى المزيد من الافتراضات الخاطئة. من هذه الافتراضات البائدة مثلا أن كل موظفي المنظمة يمكن أو ينبغي أن يكونوا موظفين دائمين. وهكذا نستطيع إدارتهم بالطريقة التي نحددها. ثم اكتشفنا مع معايشة أفكار "ماسلو" أنه لا يمكننا إدارة البشر. وكل ما نستطيعه هو أن نقود الناس ولا نديرهم. وهكذا فهمنا متأخرين بعد أن قرأنا "ماسلو" أن هذا الكلام ينطوي على معنى ضمني أو خفي مؤداه أننا يجب أن ندير موظفينا كما ندير زملاءنا وشركاءنا، ليس بالاسم فقط، وإنما بالفعل أيضا. فكثير من المديرين يصفون الموظفين بالزملاء ويعاملونهم كالبلهاء. أما الشركاء فهم متساوون في الحقوق ومتفاهمون على الواجبات، وليس من حق الشريك أن يأمر شريكه. فالعلاقة بين الشركاء تقوم على الاقتناع لا على الانصياع.

ومن الواضح هنا أن التسويق هو أحد الأدوات أو الأساليب التي يحتاجها المدير العصري لكي يقنع موظفيه. فلا فرق البتة بين طريقة معاملة الزملاء وطريقة معاملة العملاء. عندما نطرح أسئلة التسويق وننتظر الإجابات الشافية، لا نسأل: "ما الذي نريده؟"، وإنما: "ما الذي يريده الطرف الآخر". وهذا ما يجب أن يحدث مع الموظف العصري الذي نديره اليوم. يجب أن نتفهم موقفه ونعرف قيمه وأهدافه وما هي النتائج من وجهة نظره. فالمدير الذي لا يستطيع أن يبيع أفكاره وخططه لموظفيه، لا يجب أن يديرهم، لأنه لن يستطيع أن يقودهم. وفي كل منظماتنا، في الحكومة وفي الشركات، لدينا الكثير من المديرين والقليل من القادة. لدينا من يتقنون الجمع والطرح والقسمة والضرب، وليس لدينا من يعرفون الحب والتعاون والإنصات والضحك ومساعدة الآخرين.

لا حدود فاصلة بين الصناعات

خلال القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين كان رجال الصناعة مطمئنين تماما إلى أن أي تحول أو تطور تقني في صناعة ما، لا يؤثر إلا بمقدار ضئيل على الصناعات الأخرى مهما كانت قريبة منها أو مشابهة لها. وما عليك إلا أن تعرف التقنيات الشائعة في صناعتك فتضمن

حرية الصغير .. بإرادة الكبير

يختلف " الكيريتسو" عن المشاركة أو الشراء أو الاندماج. وهو يقوم على مفهوم جديد قد يكون فيه الصغير أقوى من الكبير لمجرد أنه يملك تقنية متميزة يحتاجها الكبير. وهناك نموذج ألماني من "الكيريتسو"، وهو ما جعل الشركات الصغيرة تتألق وتصبح دعامة أساسية للاقتصاد الألماني. فالشركات الصغيرة تعمل بحرية مطلقة بعيدا عن سيطرة ورقابة العمالقة الكبار. ومع ذلك فهي تستفيد من التمويل والمشاركة في المشروعات فتخدم العملاق الكبير دون أن تخضع لسيطرته أو تدخل في دائرته أو تغيب في حلقاته البيروقراطية غير القادرة على قراءة المستقبل وإدارة التغيير.

يبدو هذا الأمر عاديا في الظاهر، لكنه ليس كذلك في الواقع. فما نحتاجه هو إعادة تعريف للإدارة. التي يجب أن تضم العملية الاقتصادية من أولها إلى آخرها، داخل المنظمة وخارجها. فهي تتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية على السواء، بالعملاء وبغير العملاء، وبالحاضر والمستقبل. ما نتعلمه من "الكيريتسو" يساعدنا على إدراك أن الإدارة يجب أن تكون "عملياتية" لا "قانونية". فأينما وجدت مصلحة المنظمة يجب أن توجد الإدارة.

النجاح. فلم يكن مطلوبا من فنيي صناعة الحديد أن يعرفوا ما يجري في صناعة الفحم. ولم يكن أحد يتصور أن التطور الصناعي عموما سيؤثر بأشكال مختلفة على صناعة الغزل والنسيج التي كانت تقف شامخة عن غيرها من الصناعات، بحيث ظن الجميع أنه لا علاقة بين تكنولوجيا الغزل والنسيج وأية صناعات أخرى. ثم تبين أن تطور صناعة البتروكيماويات قلبت هذه الصناعة رأسا على عقب.

وهناك مثال آخر. في العشرينيات أسست شركة AT&T الأمريكية "معامل بل Bill Labs" والتي اكتشفت وطورت كل ما يتعلق بتكنولوجيا الاتصالات وسجلت كل براءة اختراع فيها حول العالم دون أي منافسة تذكر وحتى نهاية الستينيات. بمعنى أنه لم تستخدم أية مستخرجات من صناعات أخرى كمدخلات في هذه الصناعة على الإطلاق، وكان كل تطور عالمي في الاتصالات لا يخرج إلا من تلك المعامل.

لقد تم تطوير صناعة الترانزستور في "معامل بل". ولأن إدارتها كانت قصيرة النظر، أو هي لم تنظر خارج صناعتها فقد باعت براءة الاختراع تلك بـ ٢٥،٠٠٠ دولار فقط. ومن المهم أن نعرف أن شركات مثل: "سوني" و "إنتل" و "كومباك" تتمتع اليوم بمجد عظيم بسبب توظيفها للترانزستور الذي تخلت عنه "إي تي آند تي" لأنها انغلقت على صناعتها، وباعت تكنولوجيا الترانزستور لأن تطبيقاته في صناعة الاتصالات كانت قليلة.

التكنولوجيا تسير في خطوط متقاطعة. فهي تلتقي وتتداخل لتصبح مخرجات كل صناعة مدخلات في صناعة أخرى. ولهذا السبب لم تخرج تكنولوجيا الاتصالات الرقمية والفايبر أوبتكس من "معامل بل". ولهذا لم تعد المنافسة قائمة بين الشركات في حدود الصناعة، بل هي منافسة بين صناعة وصناعة. فصناعة الصلب لا تنافس صناعة الألمنيوم فقط، بل وصناعة البلاستيك الذي تنتجه شركات البتروكيماويات. وبنفس المنطق بدأ الكمبيوتر يعمل في خدمة المهندسين ثم تحول إلى أداة لتخزين المعلومات، لنجده أخيرا جزءا من صناعة الاتصالات لتتنافس شركاته أيضا مع شركة "إيه تي آند تي" التي كانت السبب في صناعته. فنحن اليوم نستخدم الكمبيوتر وشبكة الإنترنت لإجراء مكالمات تليفونية دولية بأسعار محلية. فهل وجد الكمبيوتر لخدمة الاتصالات، أو وجدت الاتصالات لخدمة الكمبيوتر؟ الإجابة عن هذا السؤال غير هامة بذاتها. المهم أن العلاقات بين الصناعات تشبه العلاقة بين بني البشر. إما أن تكون علاقة تعاون أو تنافر. تآزر أو تناحر. فهي علاقة اعتماد متبادل. فليست هناك صناعة مستقلة بذاتها، كما ليس هناك إنسان مستقل بذاته. فالإنسان الذي يعتقد أنه مستقل تماما، هو إنسان غير ناضج تماما. وكذلك هي الصناعات.

غير العملاء .. أهم من العملاء

يبدو العنوان السابق غريبا ومستفزا. ولكنه حقيقة مؤكدة علينا أن نمعن النظر فيها. وهو يؤكد مقولتنا عن الاعتماد المتبادل. غير العملاء اليوم هم العملاء المحتملون غدا. وإذا لم يأت إلينا عملاء الغد، فسوف يذهبون لغيرنا. بمعنى آخر، هناك شركات قليلة في العالم تسيطر على أكثر من ٣٠% من السوق الذي تعمل فيه. أي أن أكثر من ٧٠% من الناس في أي سوق هم من غير العملاء. في حين أن مؤسسات قليلة بل ونادرة في العالم تعرف عن غير العملاء ما تعرفه عن العملاء. بل إن بعض المؤسسات لا تعرف أو هي لا تدرك أن غير العملاء موجودون بالفعل. فالناس ـ معظم الناس .. لا سيما رجال الأعمال ـ إيمانهم في عيونهم، لا يصدقون إلا ما يرون. ولأنهم لا يرون من هم غير عملاء، فهم لا يتصورون وجودهم. وعندما يدركون أنهم موجودون، فهم لا يعرفون لماذا هم غير عملاء. مع أن تاريخ إدارة الأعمال عبر العصور علمنا أن أي تغيير في أي صناعة يبدأ دائما من غير العملاء. فنحن في مأمن من عملائنا، لأننا نعرفهم. والخطر يأتي دائما من غير عملائنا. لأن الناس أعداء ما يجهلون.

الدرس المستفاد هو: ليست التقنية وليس المستخدم الحقيقي هو من يحدد سياسة الشركة أو الإدارة. الأساس هو قيم العملاء والحاجة

التسويق من الداخل للخارج

خذ التسويق مثلا. استخدم التسويق كمصطلح أعمال لأول مرة منذ ٥٠ عاما. وهذا المصطلح يعني بل ويؤكد أن أهداف ونتائج أي منظمة أعمال تقع كلية خارجها وليس داخلها. التسويق يقضي بأننا بحاجة إلى جهود منظمة تساعدنا على فهم الخارج ـ المجتمع والاقتصاد والعملاء والمنافسين ـ واتخاذ ذلك "الخارج" أساسا لوضع الاستراتيجيات والسياسات الداخلية.

ولكن التسويق - اليوم ـ نادرا ما يفعل ذلك. بل صار مجرد أداة لدعم المبيعات. لأنه لا يبدأ بالسؤال: "من هو العميل؟ وماذا يريد؟"، بل يسأل: "ماذا نريد أن نبيع؟" أي أن التسويق بدأ يعمل بالمقلوب: فيقنع العملاء بشراء ما نريد أن نبيعه، بدلا من بيع ما يريد العميل شراءه.

التي يصنعونها لأنفسهم، والخيال الذي يقود أحاسيسهم ويوجه معتقداتهم. وظيفة المنتج وشكله وسعره ومدى جودته لا تصنع السوق. الذي يصنع السوق أو يدمره هو: "السلوك". فبادر الآن .. واختبر "سلوكك".

نهاية الرقابة وتدرج السلطة:

الشكل القانوني لم يعد مهما

كانت الإدارة وما زالت، في النظرية والتطبيق، تتعامل مع الإطار القانوني للمنظمة، بمعنى أن هناك سلطة تنفيذية داخلية تتحكم بكل مجريات الأمور. هذه النظرة هي نتاج طبيعي للتدرج الهرمي للسلطة الإدارية داخل المنظمة، تلك السلطة القائمة على الرقابة والسيطرة. والكل يعرف أن لتلك السلطة تكييفا قانونيا غير قابل للتشكيك أو الطعن. فمن يتبوأ قمة الهرم الإداري يصبح هو الآمر الناهي، يأمر فيطاع.

ورغم السلطة القانونية التي يتمتع بها المدير داخل منظمته، فإنه لا يملك نظريا أية سلطات خارج الإطار القانوني لمنظمته. بل كان الجميع يظنون أن الإدارة ـ سواء كانت خاصة أو عامة أو حتى خيرية ـ ليست بحاجة لأي نوع من النفوذ خارج دائرة المنظمة. إلا إنه تبين لاحقا أن الشكل القانوني لا يكفي وحده لإدارة مشروع اقتصادي كبير. فمن أجل الحصول على أكبر عائد بأقل تكلفة كان على الإدارة أن تتعامل مع المشروع عبر سلسلة اقتصادية متصلة. وهكذا وجدت المنظمات نفسها مضطرة لمد سلطاتها فيما وراء حدودها القانونية.

الـ كيريتسو Keiretsu

يرجع الفضل لليابانيين في ابتكار مفهوم "الكيريتسو" والذي يعني ربط الموردين بالمنظمة عبر سلسلة العملية الإدارية، بحيث يشترك الجميع في التخطيط وتطوير المنتج وخفض التكاليف والتسويق. ففي حين لا يكون لشركة "تويوتا" أي نفوذ قانوني مباشر على موردي الإطارات أو واقي الصدمات في سياراتها، إلا إن إدارتي الشركتين تعملان معا في بحوث الإنتاج والتكاليف التسويق.

لكن أنجح تجربة "كيريتسو" في العالم هي تجربة "مارك آند سبنسر" البريطانية التي دمجت عمليا ومنذ الثلاثينيات، كل مورديها في نظامها الإداري من خلال عقود شاملة لكل المواصفات والمقاييس والبحوث وخطوط الإنتاج، دون أن تحاول شراء أي من شركات الموردين أو الاندماج معها. ويبدو أن اليابانيين نقلوا نظام "الكيريتسو" البريطاني بكل حرص ونجاح عندما بدأ النمو الصناعي يتصاعد في اليابان منذ الستينيات.

التناقض بين الإدارة والدولة

يسقط هنا افتراض آخر كان يقضي بأن الحدود الوطنية لأي دولة تحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة. اعتقد الجميع أن عصر المحلية انتهى مع اتساع أنشطة الشركات العملاقة أو ما يسمى بالشركات متعددة الجنسية. ولكن تبين فيما بعد أن قفز الشركات العالمية الكبرى إلى ما وراء الحدود لم يكن ظاهرة جديدة. فمنذ الحرب العالمية الأولى كانت شركة "فيات" الناشئة ـ في ذلك الوقت ـ من مقرها في "تورينو" "إيطاليا" تزود الجيش الإيطالي بالعربات والأسلحة. وكان فرع الشركة النمساوي يزود جيش النمسا المعادي بأسلحة مماثلة. ولم يتغير بعد دخول الدولتين في حرب سوى رقم حساب الشركة في البنك. لأن فرع الشركة في "النمسا" كان يعمل تحت إدارة نمساوية، وبموظفين نمساويين أيضا.

التغير الذي حدث في مرحلة لاحقة، انطوى على قيام الشركات المهاجرة إلى وراء الحدود بمنافسة الشركة الأم في موطنها. تقوم "جنرال

إدارة عكسية

أمضت "الإدارات" ـ أعني إدارات الشركات ـ وليس علم الإدارة، أمضت عقودا طويلة وهي تركز على إدارة الداخل، أي إدارة نفسها. ومن الغريب أننا لم ندرك أن هذا كان خطأ فادحا. طبعا من السهل جدا أن نقول هذا الكلام الآن، بعد أن أصبح واضحا أن وظيفة الإدارة الحقيقية هي تنظيم الموارد وتوظيفها في الداخل لتحقيق نتائج في الخارج.

المفهوم الجديد للإدارة كعلم وممارسة أخذ اتجاها عكسيا، والتعريف الجديد للإدارة يجب أن ينطلق من وظيفتها الوحيدة والتي تتلخص في تحديد الأهداف المبتغاة في الخارج، وتنظيم الموارد الداخلية لتحقيق تلك الأهداف. ولهذا فإن شركة "كيوسيرا" اليابانية المتخصصة في إنتاج المواد غير العضوية تعرف النتائج بأنها: "السبق في الابتكار." أما شركة "ميتالجيس شافت" الألمانية المنافسة لها فتنظر للنتائج على أنها: "موقف الشركة في السوق." فالنتائج الداخلية ليست بذات اعتبار ما لم ننظر إليها مقارنة بالمنافسين. التعريفان منطقيان ومتشابهان في الظاهر، لكنهما يعبران عن استراتيجيتين مختلفتين، ولا بد أن يحققا نتائج مختلفة.

موتورز أوروبا" اليوم بمنافسة "ج.م" الأمريكية في عقر دارها. كما تقوم الشركة الأم في أمريكا بالتصميم والإنتاج لحسابها وحساب شقيقاتها في أوروبا وأمريكا الجنوبية وآسيا.

اختراق الشركات متعددة الجنسية للحواجز السياسية فرض تحديات جديدة وأسقط فرضيات قديمة. فكل الشركات، صغيرها وكبيرها، تنظم نفسها طبقا للعمليات وليس طبقا للجنسيات. كل شركة تحاول العمل في المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة بغض النظر عن الجغرافيا والتاريخ. فكيف تكون العلاقة التنظيمية والقانونية والمالية والضريبية والبشرية بين منظمة واحدة، مشتتة جغرافيا عبر وحدات تنظيمية تتنافس محليا ودوليا على أسواق تتقاطع وتتداخل هي الأخرى؟ وكيف ندير أنفسنا في عصر تتصارع فيه الصناعات وتتكامل فيه المنظمات؟

ما زالت كل هذه الأسئلة بلا إجابات واضحة. لكن الشيء الوحيد والأكيد الواضح الآن هي أن الإدارة والاقتصاد من جانب، والسياسة والجغرافيا من جانب آخر، أصبحا على طرفي نقيض. فحتى عهد قريب كانت السياسة تقود الاقتصاد وتصنع الإدارة. اليوم أصبح الاقتصاد يقود السياسة، وليست هناك مدخلات اقتصادية حقيقية بدون مخرجات الإدارة. اللهم باستثناء الثروات الطبيعية والمواد الخام التي تدخل في العملية الاقتصادية ويتم تبديدها إذا ما غابت الفعالية الإدارية.

إدخال العالم إلى المنظمة

كل الافتراضات التقليدية التي أعدنا النظر فيها في الصفحات السابقة، تنطلق من افتراض تقليدي آخر وهو أن مهمة "الإدارة" الرئيسية هي تسيير دفة الأمور داخل المنظمة. هذا الافتراض لم يعد صحيحا أيضا لأنه يفرق بين الإدارة (بمعنى تسيير دفعة الأمور) وبين الإبداع (بمعنى التجديد والابتكار). فأي منظمة تجعل هاتين المهمتين عملين منفصلين لن تعيش طويلا. فالإدارة والتجديد وجهان لعملة واحدة.

لأن تسيير دفة الأمور هي إدارة قصيرة النظر لا ترى أبعد من نوافذ وجدران المنظمة. ولأن كل رياح التغيير تهب على المنظمات من الخارج، فإنه على كل منظمة – حكومية وخاصة – أن تغرس في تفاصيل أعمالها اليومية ثلاثة أنشطة مبتكرة تسير في خطوط متوازية إلى مالا نهاية، وهي:

١- التخلي المنظم عن المنتجات والخدمات والأسواق وقنوات التوزيع التي لم تعد قادرة على تعظيم العائد. فالتخلي الاختياري قبل "سقوط الفأس في الرأس" يسبق التخلي الإجباري.

٢- وضع نظام للتحسين المستمر يعمل تلقائيا وإلى ما لانهاية. وهذا ما يسميه اليابانيون "كايزن".

٣- وضع نظام لانتهاز الفرص، لا سيما بعد تحقيق نجاحات ملموسة، بحيث يتواصل تعظيم العائد بناء على بيانات واقعية ثبتت فعاليتها.

تتلخص المشكلة هنا في أن كل الأدوات الإدارية التي صممناها لإحضار الخارج إلى الداخل وترك رياح التغيير تدخل من أوسع الأبواب تم تحويرها بسبب تركيز المنظمات على مشكلات الداخل. بل إن بعض الإدارات تظن أنه بإمكانها تعديل الخارج ليلائم الداخل، وليس العكس.

تكنولوجيا المعلومات .. بشروط

ألحقت نظم المعلومات – حتى الآن – دمارا محققا بالإدارة، مع أن تطوير نظم المعلومات واستخدامها من قبل الإدارة كان يهدف أولا وأخيرا إلى دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات. لكن ثبت أن تلك النظم - بما فيها الإنترنت - أثبتت كفاءة نادرة في إضافة كم رهيب من المعلومات الهامشية والخاطئة إلى قواعد المعلومات في المنظمات. تنتج نظم المعلومات كما كبيرا من المعلومات المتراكمة عما يجري داخل المنظمة. لكن تلك النظم لا تعبأ مطلقا بما يجري داخل المنظمة. كل مؤتمرات المعلومات دون استثناء تعلمنا كيف ننتج المعلومات الداخلية. وعندما يتعلق الأمر بالمعلومات التي نحتاجها حقا، المعلومات الخاصة بما يجري من حولنا، فإننا ما نزال نحبو. وبلغة تاريخ الصناعة، يبدو أننا ما نزال في عصر النهضة (عصر بداية الثورة الصناعية في أوروبا)

الإنترنت .. لن تؤثر على الإدارة

أنصحك إذا كنت من العاملين في مجال نظم المعلومات، أن تبني نموذجا معلوماتيا يساعد المنظمات على إدارة المعلومات الخارجية. لأن شركة ميكروسوفت بكل جبروتها لم تفعل شيئا يزيد عن إنتاج واستخدام المعلومات داخل المنظمات. أما الإنترنت فقد جلبت لنا كما هائلا من المعلومات الخارجية، لكنها لم تكن المعلومات التي نريدها. وبلغة علم البيئة، زادت عالم المعلومات تلوثا. فهي تأخذ ما يلفظه الآخرون من معلومات وتقدمه لنا مجانا. ونحن لا نريد معلومات مجانية. نحن نريد معلومات حقيقية.

لكن الخطأ لم يكن خطأ الإنترنت، أو ميكروسوفت. إنه خطأ الإدارة التي لا تحدد ما تريد. فما زلنا نعمل لنحقق نتائج نقيسها بمعايير الداخل. وعلينا أن نعكس الدفة، أو أن نعيد تعريف احتياجاتنا.

يعتقد كثيرون أن الإنترنت ستحدث تغييرا جذريا في الإدارة. أعتقد أنها لن تؤثر كثيرا. الإنترنت ستؤثر على الاقتصاد والصناعة والتجارة وليس على الإدارة. الإدارة تؤثر ولا تتأثر. من يقول بتأثير الإنترنت على الإدارة لا يعرف ما هي الإدارة.

والإنترنت ليست أعظم اختراع في التاريخ. فهي نتاج تزاوج عشرات وربما مئات الاختراعات. وهي ليست مثل اختراع السكة الحديد التي نقلت العالم إلى ما بعد الثورة الصناعية. وهي ليست مثل اختراع الكهرباء التي نقلت الصناعة إلى عصر الإلكترونيات. إنني أعتقد أن الصناعات التي ستتأثر أكثر بالإنترنت، ليست صناعة الحاسبات أو الاتصالات. التطور الحقيقي سيكون في التكنولوجيا الحيوية وزراعة الفضاء والبحار. ولهذه الأسباب بالذات أعتقد أننا بحاجة إلى إدارة مختلفة. إدارة نختارها ونستخدمها نحن. ولا تفرضها علينا الإنترنت أو الشركات الهادفة للربح. فنظرتي للإدارة واحدة. سواء تحدثت عن إدارة الأعمال أو إدارة الحكومة أو حتى إدارة الجمعيات الخيرية والأندية الرياضية.

ليست الإدارة .. وإنما المنظمة المدارة

كثيرا ما توجد الإدارة وتغيب الحضارة. كثيرا ما نجد مديرين ولا نجد نتائج. فالقلب النابض لأي دولة أو اقتصاد أو مجتمع محلي أو شركة، ليس التكنولوجيا، ولا المعلومات، ولا الإنتاجية. القلب النابض لأي مجتمع هو المنظمة المدارة. فالمنظمات المدارة هي أداة المجتمع المتحضر لتحقيق النتائج. قد نجد المدير ولا نجد القائد. وقد نجد القائد ولا نجد الأتباع. وقد نجد الاثنين ولا نجد التقنية. وقد نجد التقنية ولا نجد المعلومات. وما لم نؤسس تنظيما مؤسسيا وندير بفعالية، تبقى كل عناصر الإنتاج معطلة أو مهدرة أو متنافرة، وأحيانا متناحرة.

الإدارة المؤسسية باختصار، لا توجد داخل المجتمع وليست مجرد رد فعل لوجوده. بل توجد لتحقق نتائج بواسطة ذلك المجتمع ومن أجله.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Management Challenges for the 21st Century

Author: Peter F. Drucker

Publisher: HarperCollins

Pages: 207

Date: 1999

ISBN: 0-88730-998-4